

施。短期应对措施包括:处理、出售、出租不良债权、存货和闲置资产;加速收回债务、收回对外投资;减少资本支出,压缩费用开支;与业主商讨增资方案;实施债务重组方案等等。长期调整措施主要有以下方法:紧缩措施,包括停止亏损产品生产,撤并亏损部门,裁减职工,处理闲置资产等;重整措施,包括调整更换企业负责人和管理人员,调整治理结构和内控制度,改进生产、营销和风险管理工作,调整财务结构,重建企业文化等;制定发展措施,即制订新产品开发计划、新市场开拓计划和设备更新计划。此外,寻找合适的合并方进行企业合并也是可行的选择。

(5)总结并建立反馈机制。执行了上述的步骤之后,对危机的处理作为一个阶段可以结束,但企业危机的处理工作并没有完结。集团还必须对危机事件的性质进行反思,思考企业在风险防范和预警、监测方面的漏洞并加以改善。

## 5.5 强化内部审计监督机制

企业一旦成长到集团这样的规模,对整个集团进行有效的控制便成了企业管理者面前的一个课题,甚至是一个难题。集团的主要管理职能之一是检查投资效果和下属公司的经营状况,如何做到这一点?从GE、百事等许多成功的经验来看,关节点在于内部审计。

针对江西省企业集团内审工作现状,我们认为实业公司内审工作流程优化总体思路应该是:设置专门的内审机构,调整内审人员配置,进一步完善内审流程和制度设计。具体来说,应从以下几个方面予以努力:

### 5.5.1 设置专门的内审机构

内部审计部门是保证企业规范运作的重要组成部分,设立专门的内审机构的意义:内部审计是独立地监督各子公司、事业部财务收支、经济活动的真实、合法、效益的行为。独立性是它的本质要求和基本特征。没有独立性,审计目的就无法实现,审计结论就无法达到客观公正。设立内部审计机构就是确保内审工作的独立性,树立内审的权威性,能够更好地发挥其监督、管理作用,提高工作效率,发现更深层次的错弊,降低公司风险。

设置内审组织机构时,应当遵循的原则:①内审机构在组织上和业务上保持独立性;②内审机构在集团组织结构和内部治理中具有权威性;③内审机构的设置应从集团的整体利益出发进行系统的规划;④内审机构的设置符合经济性原则。

我们建议在实业公司董事会的领导下,在财经委员会下设内审委员会,该委员会受财经委员会领导并对其负责,遇到重大或紧急事项时,有权直接向实业公司董事会报告。资产财务部和市场部等相关部门,对内审委员会的工作予以协作。其工作程序见图5-3。

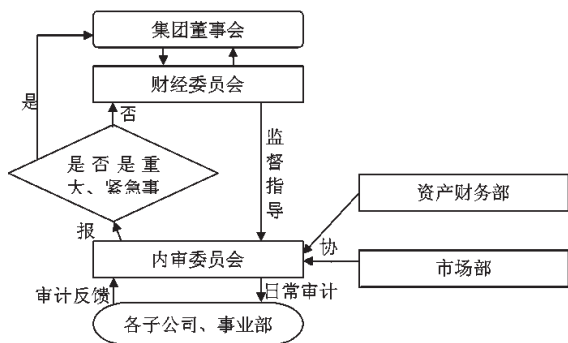


图 5-3 集团董事会领导下的内审委员会工作程序

### 5.5.2 配备专业化的内审工作人员

内审委员会应配备专职的内审工作人员,其负责人由财经委员会提名,董事会任命,可由财经委员会相关人员兼任。其他人员由财经委员会指定,但必须独立于各子公司、事业部及资产财务部等各部门。

在进行内审工作人员选聘时,内部审计委员会应注重各个层次审计人员的配套和合理的比例。要注重人的素质和才能,要求每个新人能给审计部门带来他人所没有的或无法做到的新贡献、新思想。要努力提高审计人员的自觉性、积极性和创造性,把审计小组看做是同被审计单位并肩工作的大团队中的一份子,而他们每个人又是审计小组这个小团队的一员。

内审委员会负责人的职责:编制年度审计计划;利用管理经验和专业知识为审计人员提供所需的编制审计计划的指导,参与审计计划会议,观察审计人员的准备工作;制定审计项目的工作方案,批准初步审计计划,访问被审计单位工作现场,了解审计人员是否获得足够的审计信息,与审计人员讨论审计结果;定期巡视审计现场,协调审计人员与被审单位的关系,检查审计工作是否按照日程完成,包括检查工作底稿是否符合既定标准,在实施审计时,关注可能存在的关于审计工作底稿、重大发现、未解决的方案步骤等方面的问题,记录审计人员提出的问题及答复;审阅批准审计人员提供的审计报告草案提纲,参加报告审阅;对已归档的证据资料进行复核等。

内审人员的职责:服从内审委员会负责人的安排,支持其工作;在审计范围内,客观高效地开展内审工作;编制内审检查表;

充分收集、记录有关的审计证据,作出对所审计区域的审计结论;整理审计记录,并形成文件;跟踪验证内审不符合项的纠正措施实施情况;协助内审委员会负责人编写内审报告。

### 5.5.3 实行差别化的内审实施方式

内审部门在对子公司审计过程中应侧重两方面:一是看子公司是否完全按实业公司财务制度运作;二是及时查找内审制度在实际操作中有无漏洞,从而对其进行不断完善更新。

由于各个子公司、事业部的行业跨度较大,且重要程度不同,我们建议对各子公司、事业部实行有重点、有层次的差别程序审计。总体思路为:对那些重要的子公司进行审计时,要派具有较强业务能力的人员,必要时可以寻求外部注册会计师的帮助,以增强其独立性和专业胜任能力。对于那些参股公司,只需要了解其财务状况,经营现状即可。具体来说:

集团的控股或全资子公司,其经营状况对实业公司影响重大,作为企业集团的主体部分,它们是内部审计的重点。对这类核心企业应该进行全面审计,包括销售与收款审计、采购与付款审计、生产与存货审计、薪酬审计、固定资产审计、投资融资审计、货币资金管理审计等。

对于半紧密型企业,一般只是参股形式,根据半紧密型企业的特点,主要是对投入资金的使用情况、成本、利润及分配的真实性以及合同的履行情况进行审计监督,不需要实施全部审计程序,从而节约审计资源,降低成本。

#### 5.5.4 制定科学的内审程序

合理的审计程序,是提高审计工作效率,增强内审人员独立性和权威的重要保证。在审计工作开始之前,审计小组要做的工作是了解和研究情况,倾听其他有经验成员的各种想法和建议,可以形象地把这种调查研究称之为对自己大脑的一次知识和概念的“轰炸”,在此之后才确定本次审计的目标。

审计中,审计小组对整个审计工作负有全权,召开调查会、进行个别谈话、收集情况和资料等活动都由他们自主安排。在这之后是分析情况、理清头绪,衡量各种问题间的相互影响。为了实现审计目标,他们可以做他们认为需要做的任何工作,目的只有一个:找出问题的解决方案。

发现问题仅仅是解决问题的开端,即便是找到了解决办法,事情也远未结束。实施方案的具体建议一般由审计小组提出,而且他们总是要把新方案变成一种日常工作,具体落实后才肯罢手,以便在他们离开后能够坚持下去。在这一过程中,审计小组要与被审计部门的领导和业务人员打无数次交道。

最后形成的内审结果,需经双方同意,若子公司对评定结果有异议的,亦可直接与内审委员会负责人协商,若无法解决,仍可向财经委员会或实业公司董事会提出申诉,从而保证审计结果的公正客观性,起到相互牵制的作用。

#### 5.5.5 寻求外部专业人员的帮助

当有下列情况出现时,可以考虑寻求包括注册会计师和高校专家在内的外部专业人员的帮助:第一,内审过程中,遇到重

大疑难问题,内审人员的专业知识无法正确识别和解决该问题时,就需要外部人员提供专业技术支持,以使内审工作持续进行下去。第二,内审人员独立性遇到威胁,由于客观环境的限制,使得内审人员无法保持超然的独立性,这时候外部审计人员的介入就很有必要。第三,在现有的内审工作流程不再适合被审单位实际情况时,就需要利用外部人员的帮助,对内审工作流程进行优化。